



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ - UESC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO/PPGE

PATRÍCIA SILVA LIMA
JOSEFA SÔNIA PEREIRA DA FONSECA

GESTÃO ESCOLAR: uma análise das práticas à luz da qualidade da educação na
rede municipal de Teixeira de Freitas-Bahia

ILHÉUS-BAHIA
2022

PATRÍCIA SILVA LIMA
JOSEFA SÔNIA PEREIRA DA FONSECA

GESTÃO ESCOLAR: uma análise das práticas à luz da qualidade da educação na rede municipal de Teixeira de Freitas-Bahia

Produto Educacional da pesquisa **GESTÃO ESCOLAR:** uma análise em suas práticas à luz da qualidade da educação na rede municipal de Teixeira de Freitas - Bahia, apresentado ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Educação - PPGE, da Universidade Estadual de Santa Cruz, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Linha de Pesquisa: Políticas Educacionais e Gestão Escolar

ILHÉUS – BAHIA
2022

L732

Lima, Patrícia Silva.

Gestão escolar: uma análise das práticas à luz da qualidade da educação na rede municipal de Teixeira de Freitas-Bahia / Patrícia Silva Lima, Josefa Sônia Pereira da Fonseca. – Ilhéus, BA: UESC, 2022.

14f. : il.

Produto Educacional da Pesquisa desenvolvida como parte da dissertação do Mestrado Profissional em Educação – PPGE; da Universidade Estadual de Santa Cruz.

Inclui referências.

1. Administração escolar. 2. Gestão democrática da educação. 3. Qualidade da educação. 4. Teixeira de Freitas (BA). I. Fonseca, Josefa Sônia Pereira da. II. Título.

CDD 371.2

SUMÁRIO

1	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL	05
1.1	Formação.....	06
1.2	Conselho Escolar	07
1.3	Projeto Político Pedagógico	09
1.4	Plano de ação.....	10
	REFERÊNCIAS.....	12

1 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Uma escola é um espaço de formação a ser administrado, gerido, se constituindo numa

dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento (LÜCK, 2000, p. 6).

Desse modo, o gestor escolar precisa pensar em resultados qualitativos e quantitativos para o ensino e a aprendizagem, bem como estar atento ao seu cumprimento, possuir uma postura ética em relação aos desafios da participação e atitude efetiva da coletividade nas decisões e nas deliberações pedagógicas e administrativas visando sempre a qualidade do ensino.

Salientamos ainda a responsabilidade do desenvolvimento de um modelo de gestão baseado em práticas democráticas e estratégicas, comungando com a ideia de que elas impactam positivamente nos resultados educacionais. Além disso, para que a gestão democrática aconteça de forma plena, é preciso a descentralização das decisões e a participação de todos os envolvidos nesse processo através dos Conselhos Escolares e do Projeto Político Pedagógico. Logo, Paro (2001, p. 119) salienta que:

[...] democracia, da maneira radical como deve ser concebida, exige a participação de todos, não apenas na execução, mas também e principalmente nas decisões. Ou seja, só há democracia se os cidadãos que a constituem podem, pelo menos, ter aberta a possibilidade de serem também governantes.

Assim, a participação consciente de cada sujeito numa gestão é imprescindível para a efetivação da democracia. É indiscutível a necessidade de que todos os envolvidos nesse processo contribuam com ações para a melhoria de condições de aprendizagem dos alunos.

É importante oportunizar tanto nos momentos de formação em serviço quanto em outros momentos, a tomada de conhecimento, por parte de todos, dos avanços da

escola. Tais ações são empreendidas de forma elucidativa e com o objetivo de traçar metas para manutenção e/ou melhoria dos resultados obtidos.

O alinhamento dessas ações em cada um dos quatro eixos propostos neste Plano Educacional é que as escolas, através de sua equipe gestora, poderão perceber a estrutura ideal de funcionamento, com corresponsabilização de todos os envolvidos na atividade educacional para obtenção de práticas cada vez mais exitosas.

Portanto, o Plano de Ação Educacional aqui apresentado foi sistematizado em quatro eixos:

- ✓ Formação continuada em serviço;
- ✓ Conselho Escolar;
- ✓ Projeto Político Pedagógico;
- ✓ Plano de Ação da Gestão.

Importa mencionar que não há um prazo específico para cada ação, pois cada escola pode e deve se organizar da melhor maneira possível, adequando as ações a sua realidade. Sendo assim, algumas dessas ações aqui propostas demandam o acionamento da Secretaria Municipal de Educação, outras podem ser feitas na escola com a parceria do Diretor Escolar com os Coordenadores Pedagógicos.

1.1 Formação

Quadro 1 - Formação

Continua...

Formação	
Ação	Detalhamento
Formação em serviço para diretores e vice-diretores da rede municipal de ensino.	Solicitar a SMEC ¹ , que busque parceria com as universidades locais (UNEB e UFSA), para realizar encontros de formação em serviço para diretores e vice-diretores das escolas da rede municipal de ensino.

¹ Sigla da Secretaria Municipal de Educação e Cultura do município de Teixeira de Freitas-BA.

Conclusão

Formação
Operacionalização
É importante que os diretores de escola adquiram conhecimentos conceituais e técnicos sobre as principais dimensões da gestão escolar e, com isso, possam eliminar dúvidas sobre os processos e as ações que devem ser conduzidas por eles.
Conteúdo Programático
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Legislações educacionais; ✓ Função, competência e atuação do cargo; ✓ Gestão participativa e democrática.
Estratégias
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atualizar e tornar públicos os documentos legais da escola; ✓ Coordenar o Projeto Político Pedagógico da escola; ✓ Acompanhar os processos e os resultados da escola e oferecer orientação quando necessária; ✓ Realizar seminário entre as escolas, compartilhando as práticas desenvolvidas.

1.2 Conselho escolar

Quadro 2 - Conselho Escolar

Continua...

Conselho Escolar	
Ação	Detalhamento
Fortalecer o conselho escolar.	Realização de encontros mensal com a participação do Diretor Escolar e coordenadores pedagógicos para estudos com os segmentos de professores, coordenadores, servidores, pais, alunos e comunidade em geral.

Conselho Escolar
Operacionalização
É responsável por zelar pela manutenção e por participar da gestão administrativa, pedagógica e financeira da escola. Ele deve contribuir com as ações dos dirigentes escolares para assegurar a qualidade de ensino e a gestão democrática na escola.
Conteúdo Programático
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes; ✓ Plano Nacional de Educação, os Conselhos são citados na Meta 19: “19.5 - estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo”; ✓ Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares; ✓ Função, competência e atuação desses instrumentos de participação; ✓ Formação e atuação dos conselheiros escolares.
Estratégias
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantir a democratização e o funcionamento dos órgãos colegiados; ✓ Promover reuniões para planejamento e preparação de atividades desenvolvidas durante o ano letivo; ✓ Desenvolver projetos comprometidos com a educação integral do aluno; ✓ Garantir junto à comunidade escolar a transparência e a democracia na tomada de decisões; ✓ Administrar os recursos financeiros; ✓ Promover as transparências nas prestações de contas; ✓ Criar e implantar grêmios estudantis;

1.3 Projeto Político Pedagógico

Quadro 3 - Projeto Político Pedagógico

Continua...

Projeto Político Pedagógico	
Ação	Detalhamento
Construção e/ou (re)elaboração do Projeto Político Pedagógico.	O Projeto Político Pedagógico contém as diretrizes que norteiam todas as ações da escola. Quando desenvolvido corretamente, mostra o caminho para atender às necessidades da comunidade e melhorar aspectos qualitativos e quantitativos.
Operacionalização	
O documento reúne informações sobre a estrutura curricular, processos de ensino e de aprendizagem, projetos anual e semestral, objetivos e metas, planos de ação e a missão e os valores da instituição escolar. Configura-se numa ferramenta de planejamento e avaliação que todos os membros da comunidade escolar devem consultar a cada tomada de decisão.	
Conteúdo Programático	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Projeto Político Pedagógico; ✓ Comunidade escolar; ✓ Contexto da escola; ✓ Prioridade e missão da escola; ✓ Dados: matrícula, evasão escolar, taxas de aprovação e reprovação, desempenho em avaliações externas e interna. 	
Estratégias	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mobilização de toda a comunidade escolar pelo Diretor e Coordenadores Pedagógicos para a construção, atualização e/ou revisão do Projeto Político Pedagógico; ✓ Conhecer a realidade social, cultural e econômica da escola; ✓ Levantamento sobre a função social da escola e que tipo de formação humana deve ser oferecida; ✓ Montar o cronograma das reuniões das equipes para socialização das informações levantadas e do andamento dos trabalhos; 	

Conclusão

Projeto Político Pedagógico	
Estratégias	
✓	Fazer um diagnóstico, considerando os dados sobre aprendizagem e o desempenho mais recente da escola em avaliações;
✓	Planejar estratégias para a aprendizagem e participação dos discentes;
✓	Traçar e definir estratégias para assegurar a realização das ações definidas pelo coletivo da escola;
✓	Compartilhar os resultados preliminares de forma periódica com toda a equipe.

1.4 Plano de ação

Quadro 4 - Plano de ação da gestão escolar

Continua...

Plano de Ação da Gestão Escolar	
Ação	Detalhamento
Elaboração do Plano de Ação da Gestão Escolar.	Elaborar um Plano de Ação da Gestão Escolar que ofereça à comunidade escolar ações pontuais e objetivas na busca de sua educação de qualidade em consonância com o Projeto Político Pedagógico da escola.
Operacionalização	
É um instrumento de trabalho dinâmico com o intuito de propiciar ações, ressaltando seus principais problemas e os objetivos dentro de metas a serem alcançadas, com critérios de acompanhamento e avaliação pelo trabalho desenvolvido.	
Conteúdo Programático	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão escolar democrática; ✓ Prática pedagógica; ✓ Avaliação; ✓ Acesso, permanência e sucesso escolar; ✓ Formação dos profissionais da escola. 	

Plano de Ação da Gestão Escolar**Estratégias**

- ✓ Rever a prática educativa por todo o coletivo escolar;
- ✓ Analisar e discutir os indicadores quantitativos da escola, tais como: taxas de aprovação, reprovação, evasão e abandono, desempenho no Saeb e Ideb e distorção idade/série;
- ✓ Definir metas e objetivos no contexto do que é possível;
- ✓ Listar as tarefas de cada participante, quais são as ações e atividades a serem cumpridas e o tempo necessário para sua execução;
- ✓ Incentivar a troca de ideias e experiências entre a direção, coordenadores, funcionários e professores, criando um ambiente mais participativo;
- ✓ Monitorar se o processo de aprendizagem tem cumprido com as metas anteriormente traçadas;
- ✓ Identificar possíveis lacunas no aprendizado e pensar em ações específicas para evitar;
- ✓ Tornar a formação continuada dos docentes uma prioridade para a escola;
- ✓ Realizar eventos com os pais e responsáveis para uma aproximação com a comunidade escolar.

REFERÊNCIAS

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. *Gestão da Educação: o município e a escola*. In: FERREIRA, N.; AGUIAR, M. (Orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

DOURADO, L. F.; DUARTE, M. R. T. **Progestão**: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Módulo II. Luiz Fernandes Dourado, Marisa Ribeiro Teixeira Duarte; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. Brasília: Consed - Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

ESTEVÃO, C. A. V. Organizações educativas, justiça e formação. In: FERREIRA, N. S. C. (org). **Formação continuada e gestão da educação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

FONSECA, J. S. P. da. **Gestão de organizações de ensino: uma perspectiva pedagógica**. Curitiba: Appris, 2018.

FONSECA, J. S.; NUNES, C. Ferramentas de gestão para a escola: um relato de experiência com a análise Swot. **Revista Atos de Pesquisa em Educação**, v. 15, n. 2, p. 520-538, mai./jun. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.7867/1809-0354.2020v15n2p520-538> Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/atosdepesquisa/article/view/7518>. Acesso em: 16 out. 2020.

GADOTTI, M. **Gestão democrática com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional**. 2014. Disponível em: http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti_final.pdf. Acesso em: 20 fev. 2022.

GADOTTI, M. **Qualidade na educação: Uma nova abordagem**. Congresso de Educação Básica: Qualidade na aprendizagem. Florianópolis: Rede Municipal de Ensino de Florianópolis, 2013. Disponível em: http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/14_02_2013_16.22.16.85d3681692786726aa2c7daa4389040f.pdf. Acesso em: 16 out. 2020.

GRACINDO, R. V. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

HORA, D. L. da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. 2. ed. Campinas: Papyrus, 1997.

LÜCK, H.; FREITAS, K. S. de; GIRLING, R. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasília, DF: DP&A Editora; UNICEF: CONSED, 1998.

LÜCK, H. Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 7-10, fev./jun. 2000. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf. Acesso em: 06 fev. 2020.

_____. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

_____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** 11. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

_____. **A gestão participativa na escola.** 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

NÓVOA, A. Formação de professores e formação docente. In: Nóvoa, A. (Org.) **Os professores e sua formação.** Lisboa: Dom Quixote, 1992

_____. Para uma análise das instituições escolares. In: NÓVOA, A. (Org.). **As organizações escolares em análise.** Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1999.

OLIVEIRA, M. M. de. As origens da educação no Brasil da hegemonia católica às primeiras tentativas de organização do ensino. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 45, p. 945-958, out./dez. 2004.

OSÓRIO, R. A. B. Desafios da gestão escolar democrática e participativa: relato de uma experiência. **Rev. Estudos Aplicados em Educação**, v. 6, n. 12, p. 115-125, 2021.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica.** São Paulo: Cortez, 1999.

_____. Direção escolar e coordenação pedagógica: Práticas e vivências. In PARO, V. H. **Escritos sobre a educação.** São Paulo: Xamã, 2001.

_____. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia.** 2. ed. Campinas: Papyrus, 2003.

_____. Progressão continuada, supervisão escolar e avaliação externa: implicações para a qualidade do ensino. **Revista Brasileira de Educação.** v. 16, n. 48, p. 695-716. dez. 2011.

_____. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

_____. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Cortez, 2016.

PIRES, P. A. G.; GONÇALVES, R. M. A gestão democrática no contexto da legislação brasileira: lutas e embates para a democratização do ensino público. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, p. 1-13, 2019.

RIOS, J. A.; ARAGÃO, J. W. **A gestão da escola e a efetivação dos conselhos escolares como caminho na construção da democracia na escola.** Disponível em: http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2009/156.pdf. Acesso em: 20 jan. 2021.

RODRIGUES, M. V. **Ações para a qualidade: gestão estratégia e integrada para a melhoria dos processos na busca pela qualidade e competitividade.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SOUZA, A. R. da S. **Planos de melhoria do sistema de qualidade na gestão escolar**: experiência de um colégio da Rede Jesuíta de Educação. 2021. 117 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) - Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2021. Disponível em: [file:///C:/Users/DELL/Desktop/Capes/SOUZA%20\(2021\).pdf](file:///C:/Users/DELL/Desktop/Capes/SOUZA%20(2021).pdf). Acesso em: 24 abr. 2022.

TORRANO, Matheus. **Plano de ação escolar**: o que é e qual objetivo? 2022. Disponível em: <https://provi.com.br/blog/educacao/plano-de-acao-escolar/#:~:text=Um%20plano%20de%20a%C3%A7%C3%A3o%20escolar%20%C3%A9%20um%20planejamento%20documentado%20que,trabalhar%20para%20alcan%C3%A7ar%20seus%20objetivos>. Acesso em: 06 out. 2022.

VEIGA, I. P. A. (Org.) **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 23. ed. Campinas: Papyrus, 2001.